



ザ・ジェネレーション ギャップ IN 購買

～若手が求める新人教育とは？～

Theme①：ジェネレーションギャップ

上司世代(団塊ジュニア世代)

- 1971-1974年生まれ：
47-50歳
- リアルかつWetな人間関係、
「自分らしさ」思考
- **社内価値の向上を目指す**
- **社内でのステップアップを想定**
- 長期・大規模・Teamでの成果を重視
- Basic skill, 人間力の構成を重視

新人世代(Z世代)

- 1995-2005年生まれ：
学部卒 … 4年目～ (2018年入社)
大学院卒 … 2年目～ (2020年入社)
- 1人で意思決定、
価値観が近い人で集まる
- **外部労働市場における価値を重視**
- **社外も見据えたキャリア形成を想定**
- 短期・小規模・独力での成果を重視
- 専門skill習得による成長体感を重視

Theme②：新人教育

今、新人の私が「教育」を取り上げる理由

○ 教育をする側と同じくらい、教育を受ける側も悩みが尽きないから！

- DX過渡期の配属による業務の全貌像の掴みにくさ
- COVID-19禍の入社によるCommunicationの難しさ

→ 従来のOJT主体の教育からのアップデートが必要

- 入社して感じた他部署との業務内容 / 教育方法の差からの不安

※新人教育は閉鎖された組織内で進むため外部要因が関与しづらい、情報も得づらい
(しかも情報を得たところで私のように不安を感じるだけ、となる可能性もある)

○ 教育する側の方は新人教育やその進捗をどう捉えている？ 課題はある？

○ 若手の配属が少ない購買部での教育について、他社事例が知りたい …

Theme②：新人教育

Unicharm購買部での新人教育事例 (OJT以外)

- 教育担当者との**日次報告** + Managerとの**週次報告**
- 配属時に**教育計画**を作成 → **月次進捗確認**&部長と共有
- Managerとの面談にて**中長期キャリアビジョン**の定期共有(年1回)
- 自社関連会社・近隣の**Supplier訪問**や、Web meeting/交渉の同席で**人脈作り**
- Manager+若手で毎週**勉強会**(CPP, 赤いおうち, 他部署業務内容, MBAマージメント…)
- 社内の相互学習を推奨する“**Academia UC**”や**購買Network会**のご紹介、参加

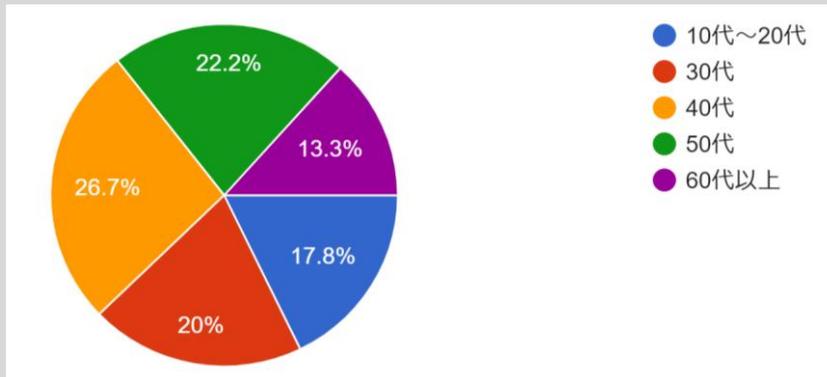
教育を受ける上で思うこと、悩み

- 日々のAdviceや進捗管理、Communicationまで。非常に**手厚い**！
- 有難く感じると共に**プレッシャー**もある、**業務が長時間化**することも…

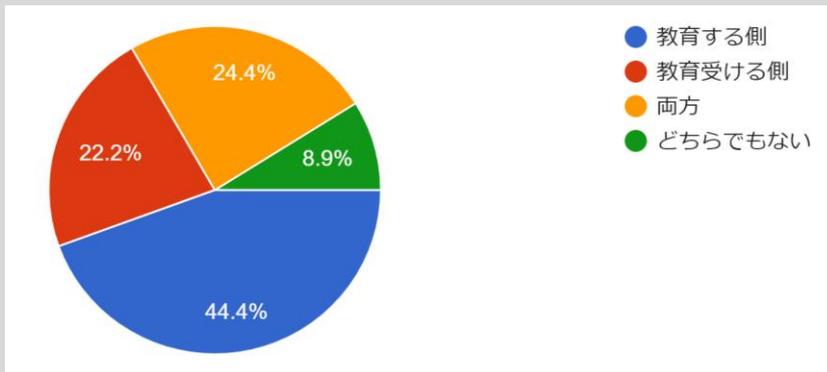
「購買職における教育」のアンケート

回答者 集計

- 回答者数：45名



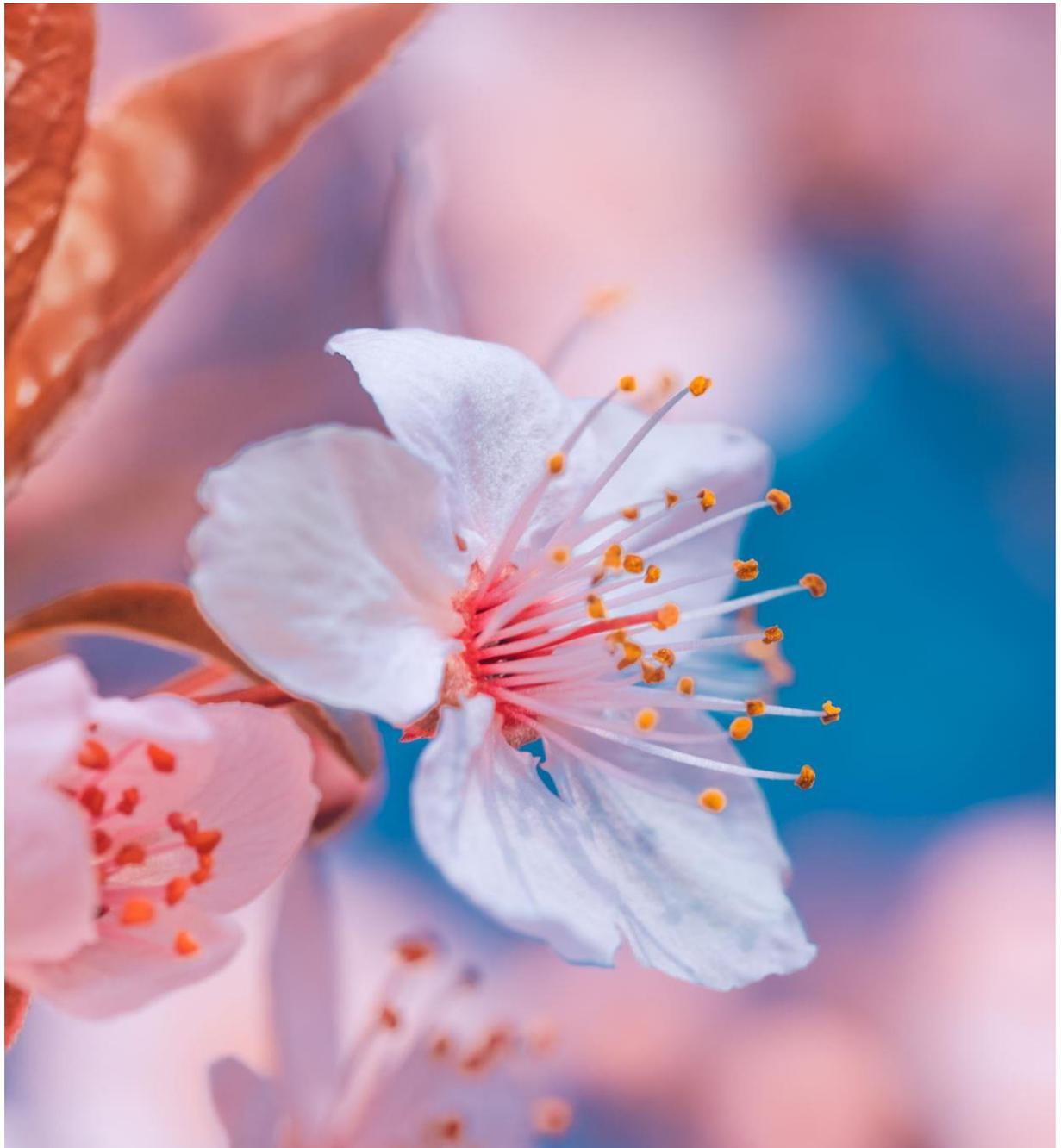
- 教育する側？ 受ける側？



アンケート内容

- 職場でのCommunicationで困った経験と対策について
- 調達購買部門における新人教育で困った経験と対策について
- ご自身のキャリア観、やりがいについて

Communication
における課題



Communicationが必要な理由

* 「Buyer新人教育」を因数分解すると、、、



KNOWLEDGE

(知識)

法的知識

製品知識

資材理解



SKILL

(技術)

原価分析

財務分析

交渉



ATTITUDE

(態度)

人脈作り

関係性構築

心構え

→ Communicationが関係するのは「Attitudeの養成」

Communication : 悩み

教育をする側

- 新人が何を分からないのか分からない
- 新人がどの情報が必要か分からない
- 伝えても聞いていない、常識が異なる
- **新人の「教えて貰う」という姿勢**

教育を受ける側

- 暗黙知が多く知識が属人化している
 - = 質問すべき人を捕まえられない
 - = 聞いても理解し切れない

知識・認識の差

- remoteで状況把握できない
- **世代の差と業務への向き合い方の差**
(ワークライフバランスの重視等…)
- 業務外のCommunication減少
- Adviceが圧になっていないか？
- **複数のトレーナーの方針統一**

- onlineで人間関係が作りにくい
- 部内の人間関係が築けていない
- 忙しい部署であり話しかけづらい
- Unofficialな交流の場が不足
- 先輩同士の対人trouble

Covid-19

Communication : 悩みへの対処

教育をする側

- メリット(知識・skill)の提供
- チャンスを与え見守る姿勢を心掛ける
- 日々の会話で業務のキャパを把握
- remoteでもmail内容を把握、フォロー

教育を受ける側

- 時間を掛けて知識の蓄積を図る
- 積極的な相互の連絡
- 質問しやすい環境を作る、
相談しやすい先輩と出会う

業務内

- 年齢の上下によらず丁寧語で会話
年齢の上下によらず「さん」付けで呼ぶ
- Communication頻度の向上
- 積極的に褒める・声を掛ける

- onlineでの懇親会を実施する
- 挨拶など、関係作りの基礎の徹底
- 指導に対する感謝を意識して伝える

業務外

Communication : トラブル要因

教育する側

- 人員不足と業務過多、余裕がない
- 教育システムが出来上がっていない
- 在宅化で何が分からないか分からない
- 新人に教えても伝わらない(教わる姿勢)
- 新人側に熱意がない
- 新人の力量と経験値
- 新人のメンタルの弱さによるパワハラ

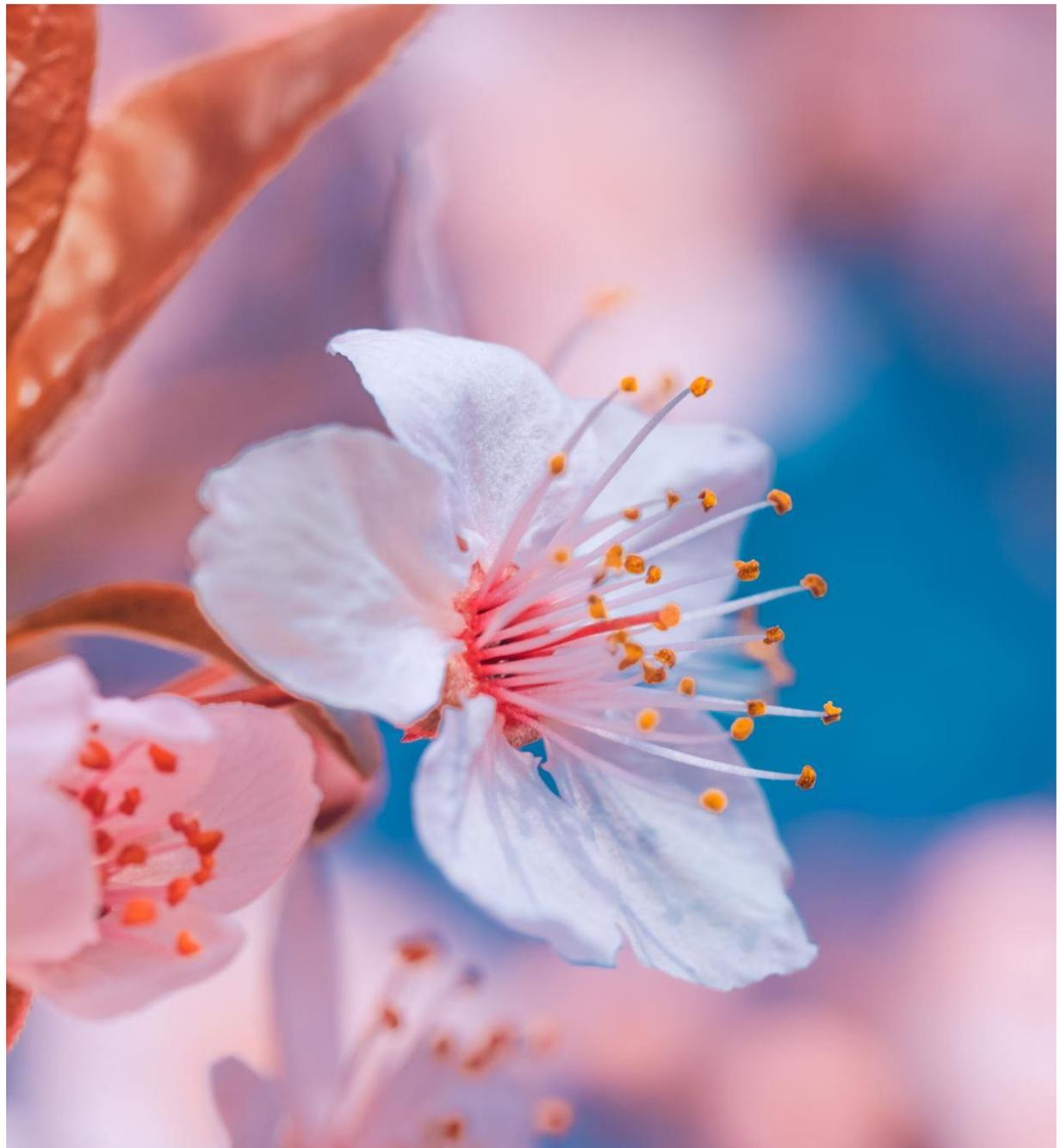
→ **基本的に相手(+環境)のせい**

教育を受ける側

- 余裕のない業務量
- 業務がマニュアル化していない
- Unofficialな交流の不足
- 自分からCommunicationを取れない
- 質問できる人が限られている
- 自身の知識不足

→ **基本的に自分(+環境)のせい**

新人教育
における課題



「教育」の難しさ

- **他人と過去は変えられないが、自分と未来は変えられる**

/ Eric Berne氏 (カナダの精神科医)

→ 他人を変える(成長させる)教育は、本来は不可能なこと

- +a 環境の変化 (Covid-19)
業務の変化 (VUCAの時代)
人間の変化 (Z世代とのジェネレーションギャップ)
- **日々複雑化する現代において、人材育成・教育の難度がup ↗**

購買業務のやりがいを5段階で評価してください

教育する側

教育を受ける側

★ 4.0

★ 3.5

>> 若手が業務にやりがいを感じていない原因は??

- 達成した業務に達成感を感じられていない??
- ポジティブな評価を本人に伝えてない??
- 業務のおもしろさを感じる段階まで至っていない??

新人教育：悩み

教育をする側

- **どの段階で何を教えるかを悩む**
- 社内でしか使えない知識・業務が多い
- **教育のために時間を割けない**
- **場当たりでの教育しかできない**
- 業務規定の見直しがされていない
- **教育システムがなくOJTのみになる**
- 理解度の測定ができない
- 個別教育が出来ず成果がでない

教育を受ける側

- 社内システムを理解できない
- **OJTの積み上げになる**
- 教育で全てを賄える業務でない
→長期の関係各位からの指導が必要
- **スキルマップもマニュアルもない**
- 担当範囲ごとに業務量の差が大きい
- 教育する側の苦勞が分からない
- **教育に割けるリソースがない、人不足**

→ カリキュラム・ゴール設定ができていない現状、、、

新人教育：悩みへの対処

教育をする側

- 失敗覚悟でとにかくやらせる
- **個人別教育を年間で計画化する**
- 新しい知識を共に学ぶ姿勢を見せる
- **意識的に実務課題を考えさせる**
- 社内だけでなく社会全体で役立つ知識を意識的に教える
- **頻度高くAdviceする**

教育を受ける側

- 自分でマニュアル作成

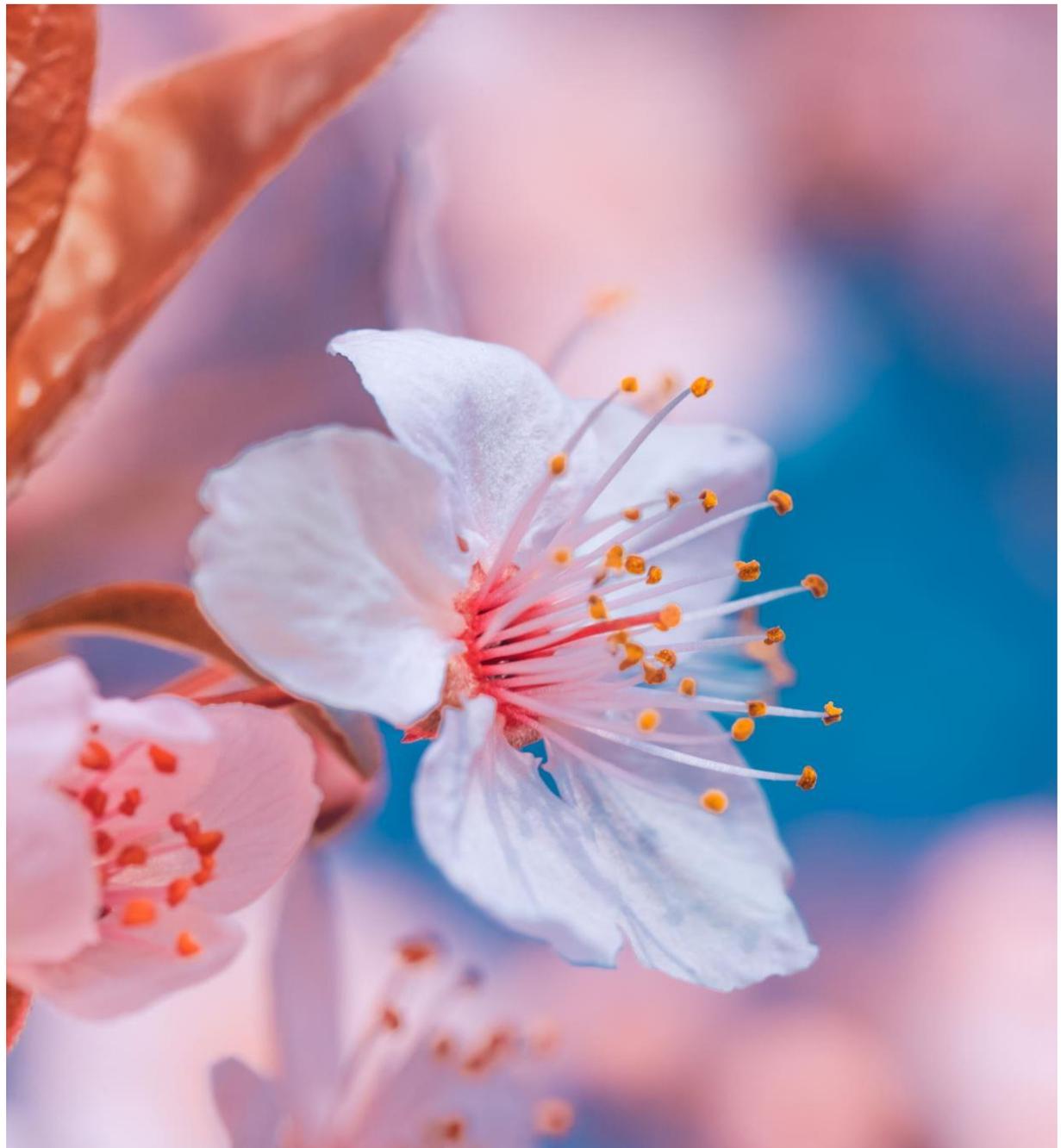
新人世代は課題認識している
But. 解決のため動けていない、、、



対処方法が分からない？
教育のゴールが見えない？

✓ この視点でのアクションが必要

まず、
何をする??



すること①

業務に必ず必要な知識のInput

- trouble回避のためには 上司と新人の目線合わせが最重要
ex) 当事者意識を持って！ →自分の仕事が誰に影響するのか分からない …
- 業務の基礎知識+ **社会人の基礎知識**をInputする必要性
← 「上司の当たり前」とこの前まで学生だった「新人の当たり前」は異なる

購買部にて教育すべき内容は？

○ 業務知識

- 商品知識
- 原価分析
- 設備・資材についての専門知識
- 契約実務(手続き・システム)
- 下請け法などの法的事項
- 会計、貿易、情勢、営業の理解

○ 社内理解

- 自社の戦略理解
- 各部署の人脈作り
- 業務範囲の正確な区切り

○ 購買知識

- 「ものを買う」という概念
- 心構え、なぜやるのか？の理解
- ロールプレイング(成功体験共有)
- 交渉、ノウハウの伝承
- 社内外の関係者からの生の声

○ 社会人基礎力

- 学習事項のロードマップ(力量表)
- 業務の優先順位付け
- 業務量が多くパンクしたときの対処法

すること②

教育のGoal・あるべき姿の設定

- 教育の効果をする側・受ける側が効果測定できる状態にする (短期的なGoal)
= 今の自分は何ができています？何が足りない？何を学ぶべきか？の伝達
- 何を、どこを目指せば良いか分からない状態の解消 (中長期的なGoal)
← 業務外のCommunication、Informalな情報交換の不足

短期Goal (例：関係者理解)



KNOWLEDGE

(SPL知識)

SPLは何社ある？

- 重点取り組みSPLは？
- 下請け法対象SPLは？



SKILL

(交渉技術)

営業担当者は誰？

- どんな交渉をしてる？
- 交渉材料どう揃える？



ATTITUDE

(社内関係者)

部内関係者理解

- 社内関係者理解
- 認知・関係作り

中長期Goal(キャリア形成例)

* どうなりたい? どうなってほしい? = 中長期のキャリアビジョンが教育する側/受ける側共に不透明



調達のプロへ



戦略担当者



サプライヤ管理(監査)



Management



予算管理



海外赴任

まとめ

「教育する方」が心掛けるべきこと

- 積極的なCommunication
→若手への偏見を取っ払う
- 必要な情報の提示
→「知っているはず」をやめてみる

部門全体で心掛けるべきこと

- 他人を気遣えるだけの余力、余白をつくる
- 立場によらず相手を認める、伝えられる雰囲気づくり →「やりがい」を育てる
- 身に付けるべきSkill & Goalの見える化

「教育を受ける方」が心掛けるべきこと

- 失敗の真因を探求する
- 積極的な報連相
(議事録作成&共有等…)
- 理解しあうこと、
本音を伝えることを諦めない